고객 데이터 활용을 위한 콜센터의 경영전략과 운영전략

(Call Center Management Strategy and Operation Strategy for Using Customer Data)

이순철(Lee, Soon Chul)*
정병헌(Jung, Byoung Hun)**
조준희(Cho, Joon Hee)***

Abstract

최근 들어 CRM이 확산됨에 따라 고객과의 접점에서 업무를 담당하는 콜센터의 중요성이 커지고 있으며, 정보기술이 발전함에 따라 콜센터 본연의 업무를 넘어서 콜센터에 새로운 역할이 부가되고 있다. 지금까지 콜센터에는 기계와의 커뮤니케이션에서 발생하는 거부감, 과다한 대기시간, 새로운 통신수단들로 인한 콜센터의 기능약화, 적절한 정보의 적시 사용의 어려움, 기술투자 선행작업의 미약 등의 문제점이 지적되었다. 하지만 무엇보다도 가장 큰 문제점은 명확하게 수립된 경영전략과 운영전략이 없었다는 것이다.

이에, 고객, 서비스 전략, 인적 자원, 프로세스, 정보기술 등 다섯 가지 영역으로 나누어 다른 기업과의 차별화를 달성할 수 있는 콜센터의 경영전략을 수립해야 한다. 고객의 측면에서는 만족되지 않고 있던 고객욕구를 경쟁기업보다 앞서 제공해야 하고, 서비스 전략 측면에서는 고객과의 거래비용을 줄여줄 수 있는 전략이 필요하다. 인적자원 측면에서는 보다 전문적인 서비스를 제공할 수 있는 능력을 보유한 종업원을 콜센터에 배치해야 하며, 프로세스 측면에서는 콜센터를 통해 업무창구를 일원화하는 방향으로 업무 프로세스를 리엔지니어링 해야 한다. 끝으로 정보기술 측면에서는 인터넷과 콜센터를 통합할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 그리고 이상과 같은 경영전략 하에 구축된 콜센터의 성과를 극대화하기 위해서 필요한 8가지 운영전략을 도출하였다.

* 홍익대학교 경영학부 교수
** 아더앤더슨코리아 부장
*** 홍익대학교 경영학과 석사과정

1. 콜센터의 의의

정보기술을 이용하여 중앙에서 고객과 종업원들의 문제점을 처리하는 콜센터는 고객서비스 증대, 원가 감축을 달성할 수 있기 때문에 전략적 경쟁무기로서 인식되었다. 오티스 엘리베이터의 고객서비스 센터인 오티스 라인, 아메리칸 항공의 예약시스템인 세이버(SABRE) 등의 개발과 이에 따른 비약적인 성공이 공표된 후, 많은 기업들이 이와 같은 형태의 콜센터를 수립하기 위해 노력했다.

그러나 최근 들어 웹(Web), 인터넷, 전자우편과 같이 전화의 대체수단들이 증가하게 됨에 따라, 콜센터의 기능이 축소될 것이라는 의견도 대두되고 있다. 카탈로그 판매, 예약, 고객서비스의 요청 등은 웹이나 전자우편으로도 가능하다. 이런 정보기술에 익숙한 사용자들은 통화 중이므로 기다려야 하거나, 특정 시간대에 전화를 걸어야 하거나, 내용을 장황하게 설명해야 하는 불편함 등을 회피하기 위해 콜센터보다는 웹이나 전자우편과 같은 정보기술을 선호하기 때문에 콜센터의 업무가 축소될 수 있다는 것이다.

그러나 콜센터의 역할이 단순한 상담이나 불만 접수를 넘어 새로운 마케팅 채널로 인식됨에 따라 콜센터의 업무 비중이 오히려 증가할 것이라는 주장도 있다. 국내 은행의 경우에는 콜센터에서 취급하는 업무가 다양해져 기존고객 상담업무에서 텔레마케팅과 각종 대출업무 등으로 확대되고 있다. 특히 채널별 데이터를 통합해 콜센터를 구현함에 따라 인터넷, 자동화기기 등과 함께 창구를 대체할 수 있는 고객접점으로서의 중요성이 더욱 높아지고 있다. 또한 고객 데이터의 통합을 통한 효과적인 고객서비스와 마케팅을 위해 창구, 인터넷, 휴대폰 등과의 채널통합작업도 병행되고 있다[김춘동 2001].

이와 같이 콜센터는 전화를 통한 상담이나 불만 접수만의 서비스에서 벗어나 새로운 형태의 콜센터로 전환되고 있다. 콜센터에 대한 새로운 추세를 종합하면 다음과 같다[Rappaport 1997].

첫째, 처음에 의도하였던 업무 외에 새로운 업무들이 콜센터의 업무로 부가되고 있다. 오티스 엘리베이터는 고객서비스를 위해 콜센터를 도입하였으나 마케팅과 구매업무까지 수행하고 있다. SABRE는 항공기의 좌석예약을 위해 개발되었으나 이제는 호텔, 렌트카의 예약까지 수행하게 되어 종합 여행정보시스템으로 확장되었다. 즉, 콜센터의 업무는 헬프 데스크(Help Desk), 텔레마케팅, 고객서비스 운영까지 확장되어 전략적으로 더 중요하게 되었다.

둘째, 전화를 통한 고객과의 접촉이 줄어들지 않고 있으며, 고객은 전화에 의한 접촉을 선호하고 있다. 예를 들어, 금융권에서는 직접 대면, 전화, 이메일 등 여러 고객과의 경로 가운데 직접 대면을 제외한 90%가 전화를 통해서 이루어지고 있다[정현석, 2001]. 또한, CRM의 도입이 활성화되고 있으며, CRM 실행을 위해 주로 이용되고 있는 채널은 콜센터이다. 즉, CRM이나 데이터베이스 마케팅과 같은 경영기법으로 인해 콜센터에 새로운 업무가 추가되고 있는 것이다.

셋째, 정보에 대한 창구일원화의 개념으로 콜센터가 이용되고 있다. 콜센터는 고객이나 종업원들이 기업과 접촉을 쉽게 해야 하며, 접촉시점에서 필요한 정보들을 제공할 수 있도록 정보관련 허브(Hub)의 역할을 수행해야 한다. 즉, 컴퓨터와 전화의 결합, 데이터 웨어하우스, 고객 트랙킹 소프트웨어를 통해 콜센터가 사용자에 관련된 모든 정보들을 제공할 수 있으며 거래가 쉽게 이루어

질 수 있도록 해야 한다.

넷째, 콜센터의 기능이 약화될 것이라는 추측도 있지만 고객화의 시대로 접어듦에 따라 콜센터의 기능이 더욱 강화될 수 있는 가능성도 동시에 존재하게 되었다. 웹이나 전자우편으로 청구서에 대한 질문을 하는 경우에는 이에 대한 답변만 제공하게 되나 콜센터를 통해 질문을 하는 경우에는 고객의 취향을 파악하여 상품을 소개할 수 있다. 즉, 콜센터에서는 개인 고객에 대한 정보의 파악이 가능하므로 더 고객화 된 서비스를 제공할 수 있다. 이에 따라 고객과의 관계정립이 콜센터의 업무로 추가되어 고객이나 종업원에 대한 더 종합적인 인터페이스(Interface) 센터로 확장되어야 한다는 의견도 증가하고 있다.

다섯째, 콜센터에 이용되는 기술의 범위가 증가하고 있다. 콜센터가 웹, 인터넷, 전자우편들과 같은 다른 기술들과 경쟁하는 것이 아니라 이러한 기술들을 콜센터에서 통합할 수 있어야 한다. 예를 들어, 인터넷을 통한 주문이 콜센터를 통한 주문보다 더 쉬울 수 있으므로 인터넷이 콜센터를 대체할 수 있다고 주장하는 것보다는 콜센터에서 인터넷 기능을 통합하는 것이 더 효과적인 방식일 것이다. 즉, 콜센터는 전화를 통한 거래뿐만 아니라, 웹, 인터넷, 전자우편 등을 통한 거래도 처리할 수 있어야 한다.

인터넷을 이용하여 주문을 수령하는 경우에는 고객에게 주문상황의 진척을 통보하기 어려울 수 있다. 콜센터에서는 고객의 주문을 인터넷을 통해서 수령할 수 있으며, 전화로도 수령할 수 있도록 해야 한다[Cooperstein 1997]. 또한 주문의 진척상황을 파악하여 고객에게 정보로 제공할 수 있도록 해야 한다. 즉, 인터넷을 통한 주문과 이의 처리과정을 콜센터에서 파악해야 하므로, 콜센터와 인터넷의 결합이 필요한 것이다. 결국, e비즈니스 관련 시스템과 같은 다른 시스템과 언제든지 연동될 수 있는 오픈 프레임워크를 갖추고 있어야 한다. 웹에서 일어나는 거래를 콜센터에서 감지해야 고객에게 더 효과적으로 대응할 수 있다[김영미 2001].

2. 콜센터의 기술

콜센터는 중앙집중 전화 시스템을 기본으로 컴퓨터 시스템들과 연계되어 있다. 최근들어 다음과 같은 더 지능적인 도구들이 개발되어 콜센터에서 이용되고 있다[Cooperstein 1997].

(1) 인터액티브 보이스 리스펀스(Interactive Voice Response: IVR): 전화와 컴퓨터가 통합된 시스템으로 사용자가 요구하는 정보를 데이터베이스에서 검색하여 컴퓨터 음성으로 제공한다. 사용자는 터치 톤 전화를 이용해야 한다.

(2) 스크린 팝업(Screen Pop-Up) 기술: 콜센터의 담당자에게 필요한 정보를 필요한 시점에 제공한다. 예를 들어, 담당자가 고객의 이름이나 번호를 입력하면 고객관련 정보가 스크린에 제공되며, 고객에 맞는 상품들을 검색하고 담당자의 스크린에 이를 제공하여 판매노력을 효과적으로 만들 수 있다.

(3) 워크 플로우 도구: 담당자가 고객이나 종업원들의 요구사항을 해결할 수 없으면 전문가들이 이를 해결해야 한다. 워크 플로우 도구들은 상황에 맞는 전문가들을 파악하고 이들에게 업무를 전이하는 것을 효과적으로 만들 수 있다. 또한 전문가들이 특정 시점까지 문제를 해결하지 못하면 우선순위를 증대시켜 먼저 이를 해결하도록 촉구하

는 것도 지원한다. 어떤 요구사항이 아직 해결되지 않았는가도 쉽게 파악할 수 있게 만들어 준다.

(4) 자동 분배시스템(Automatic Call Distributor): 자동 분배시스템은 콜센터 종업원들의 업무 균형을 이루는데 기여할 수 있다. 가장 한가한 종업원들에게 전화를 분배하는 기능, 누가 얼마나 빨리 전화를 받는가를 측정하는 기능, 전화 대기시간과 전화 이용시간들의 측정지표 등이 자동 분배시스템에서 제공하는 기능들이다. 최근에는 단순히 한가한 종업원에게 분배하는 것이 아니라, 고객의 특성에 따라 최적의 지식을 가진 상담원과 연결해주는 라우팅 기능(Skill Based Routing)을 통해 더욱 전문적인 고객서비스가 가능해졌다[정은아 1998].

(5) 발신자 인식시스템(Call Identification): 전화를 건 사람을 파악하여 질문을 하지 않고도 필요한 정보를 파악할 수 있는 시스템이다. 묻지 않아도 되는 내역들을 자동으로 콜센터의 담당직원들에게 제공함으로써 전화시간을 단축할 수 있으며, 전화를 건 사람들이 모르는 계약의 내역을 쉽게 파악할 수 있으며, 과거의 질문사항, 우편주소, 잔고 등의 정보를 제공함으로써 상담을 더 효과적으로 만들 수 있다.

(6) 핫 버튼(Hot Button)과 텔레웹(Teleweb) 도구: 컴퓨터 통신을 통해 콜센터를 이용하는 사람들에게 간단하면서도 효과적인 기능들을 제공한다. 메뉴를 전부 듣기 전에 필요한 기능을 바로 선택할 수 있게 하거나, 전문가와 대화를 직접 시도하게 하거나, 필요사항을 메모하게 하는 것과 같은 셀프서비스 기능들이 주로 이용되고 있다. 또한 콜센터의 직원과 사용자가 정보를 공유하면서 토론할 수 있게 만드는 기능도 있다. 어떤 웹사이트를 주로 방문하였는가를 전화응답 전에 파악하여 콜센터의 종업원이 이에 대처할 수도 있다.

이외에도 고객의 요청 내용을 자동으로 팩스로 전송하는 FOD(Fax on Demand) 기능, 다른 종업원에게 전화를 넘길 때 고객정보 및 문의내용까지도 자동으로 넘겨주는 CTCI(Call Transfer with Customer Information) 기능, 시스템이 필요에 따라 인바운드와 아웃바운드 업무를 자동 할당시켜 콜이 폭주할 때 제한된 인원을 효율적으로 활용할 수 있게 하는 멀티 사이트 라우팅(Multi Site Routing) 기능, 상담원이 다이얼을 돌리지 않고 시스템에서 자동으로 전화를 걸어 주는 프리딕티브 다이얼링(Predictive Dialing) 기능 등을 이용할 수 있다[시사컴퓨터 편집부 1999; IT 비즈니스 편집부 1999].

3. 콜센터의 문제점

기기에 메시지를 남겨 놓는 것에 익숙하지 않은 우리 문화에서는 콜센터에 대한 다음과 같은 현안들을 파악할 수 있다.

(1) 기술에 대한 좌절감: 원가감축을 위해 정보기술을 콜센터의 선행 도구(Front End)로 활용하는 기업들이 많이 있다. 전화를 걸면 먼저 기기가 답변하고 메뉴를 선택할 것을 요구하는 형태로 구축되는 것이 일반적이다. 이 경우 너무 많은 선택 메뉴가 존재한다거나 어떤 메뉴를 선택하면 계속적으로 하위 메뉴를 선택하게 한다거나, 장시간에 걸쳐 기업의 홍보 메시지가 전달되면 고객에게 좌절감을 안겨줄 수 있으며 이는 고객의 분노로 귀결될 수 있다. 선행도구로 사용되는 기술을 효과적으로 응용하기 위해서는 메뉴들의 적합한 디자인이 이루어져야 한다. 향후, 전화를 건 사람을 파악하는 기술(Call

Identification), 데이터베이스와 같은 컴퓨터와 통신의 결합을 충분히 고려해야 한다.

(2) 대기시간의 과다: 콜센터의 노력에도 불구하고 스태프 수의 제한으로 고객에 불편을 초래할 수 있다. 우리나라의 한 항공회사에서는 예약시스템을 위한 콜센터를 운영하고 있으나 피크 타임에는 고객을 너무 많이 기다리게 하여 짜증을 초래하는 경우도 발생하고 있다. 원가를 줄이려는 노력이 고객의 불편을 초래하는 것으로 귀결되는 것을 방지해야 한다.

새로운 기술들이 증가함에 따라 기술적인 문제도 발생하고 있다.

(3) 새로운 통신수단들로 인한 콜센터의 기능약화: 인터넷이나 전자우편과 같은 통신수단의 범람으로 콜센터를 통하지 않고 기업과 고객 또는 종업원과의 대화가 가능하다. 이런 새로운 통신수단들은 셀프서비스, 원하는 상대방과의 직접 연계, 음성, 그래프, 서류, 비디오 정보의 통합 등의 장점도 갖고 있다. 이에 따라 콜센터의 장점이 점차적으로 약화될 수 있다. 그러나 콜센터의 기능약화보다는 오히려 이런 기능들을 콜센터와 통합하여 운영하는 것을 고려해야 한다.

(4) 적합한 기술의 활용부족: 새로운 기술을 통해 많은 정보를 콜센터 종업원에게 제공할 수 있으나 너무 많은 정보들로 인해 콜센터의 종업원이 필요한 정보를 탐색하는 시간이 더 소요되는 현상이 발생되지 않도록 배려해야 한다. 그래프로 추세를 파악할 수 있는 기능, 전자 카탈로그를 통해 제품의 특성을 이해할 수 있게 하는 기능, 제품이나 서비스의 가장 최근 정보들만을 제공할 수 있게 하는 버전(Version) 컨트롤, 많은 정보들에서 필요한 정보를 신속하게 찾을 수 있게 하는 드릴다운(Drill Down) 기능들을 이용하여 콜센터의 종업원들이 정보의 홍수에서 벗어나 정보를 컨트롤 할 수 있게 만들어 주어야 한다.

(5) 기술투자 선행작업의 미약: 기술에 대한 전면적인 투자에 앞서 실험을 해야 한다. 예를 들어, 텔레웹을 전면적으로 도입하기에 앞서 시범적으로 운영해야 한다. 다이렉트 마케팅이나 정보에 민감한 고객계층들을 파악하고 이들에게 텔레웹의 셀프서비스 기능을 이용하게 하여 경험을 쌓은 후 이를 바탕으로 텔레웹을 도입해야 한다.

콜센터에 대한 명확하게 수립된 경영전략과 운영전략이 부재했다는 것도 큰 문제점이었다.

(6) 콜센터 경영전략의 부재: 한 기업에서는 판매를 증대시키기 위해 콜센터를 도입하였다. 그러나 콜센터를 통한 문의는 증가하였지만 콜센터를 통한 주문의 건수는 증가하지 않았다. 판매사원을 더 채용하지 않고 콜센터를 통해 주문을 수령할 수 있으므로 콜센터를 통한 매출증대를 목적으로 하였으나 이런 목적이 달성되지 않은 것이다. 제품에 대한 정보는 콜센터나 인터넷으로 제공하고 판매는 과거와 같이 판매사원을 통해 이룩될 수 있으므로 제품의 특성과 고객의 구매행위를 분석하는 것이 필요하다.

(7) 콜센터 운영전략의 부재: 콜센터의 매니저가 인터넷을 무시하거나, 인터넷의 매니저가 콜센터를 무시하는 경향이 증대되고 있다. 즉, 새로운 통신수단과 콜센터의 경쟁이 발생될 수 있다. 이런 경쟁은 부문 이기주의를 초래할 수 있으므로 기업에서는 총체적인 전략을 수립하여 이런 수단들의 통합을 꾀하여 더 효과적인 운영을 목표로 해야 한다.

(8) 인적자원 투자의 미비: 콜센터의 채용인력의 수준을 높이고 채용인력에게 동기를 부여할 수 있도록 해야 한다. 일반적으로 기

업에서 고객과의 접점을 담당하고 있는 종업원들의 지위가 낮으며 승진을 하게 되면 접점 관련 업무를 벗어나는 경향이 높다. 그러나 고객과의 접점을 담당하고 있는 콜센터의 인력은 판매에 직접적인 영향을 끼칠 수 있으므로 더 탁월한 인력들이 배치될 수 있도록 기업의 조직문화를 전환해야 한다.

4. 콜센터의 경영전략

과거의 콜센터는 애프터서비스를 위해 또는 원가절감의 방안으로 구현되었다. 그러나 이런 목적을 위주로 구현된 콜센터는 다른 기업과의 차별화를 이룩할 수 없다. 더 효과적인 콜센터가 되기 위해서는 사업기회를 모색하거나, 수익을 창출하는 고객만족센터로 발전시켜야 한다. 이를 위해서는 고객, 서비스 전략, 인적자원, 프로세스, 정보기술 등 다섯 가지 측면을 고려해서 콜센터의 경영전략을 수립해야 한다.

4.1. 고객

콜센터 경영전략의 중심은 고객과 고객에 대한 가치제공이다. 누가 우리의 고객이며 고객은 무엇을 원하는 가라는 질문에 답할 수 있어야 한다. 이를 바탕으로 콜센터를 통해 고객에 대한 가치창조를 할 수 있도록 노력해야 한다. 우선적으로 만족되는 고객욕구를 경쟁기업보다 앞서 제공하는 차별화를 시도할 수 있다.

로젠블러스 여행(Resenbluth Travel)은 여행 대리점들이 주로 항공회사에 의존하여 예약하는 것에 착안하여 자체적으로 예약시스템을 개발하였다. 항공회사의 예약시스템은 주로 항공기의 예약에 초점을 맞추고 있으며 렌트카와 호텔의 예약도 가능하다. 그러나 기업고객들을 위한 편의가 미비하기 때문에 로젠블러스 여행은 다음과 같은 세 가지를 목표로 하는 예약시스템을 개발하였다.

(1) 비용에 대한 상세보고와 원가절감 가능분야 파악

(2) 회계시스템과 연계: 청구서 작업과 보고서 작업의 용이와 서류 간소화

(3) 물량에 따른 가격할인

로젠블러스 여행은 항공기의 예약시스템과 달리 기업고객을 위한 기능들을 제공함으로써 차별화 된 서비스를 제공할 수 있었기 때문에 새로운 사업기회를 개척할 수 있었다[O'Leary 1991].

고객 개인마다 개별화된 서비스를 제공함으로써 단순한 만족이 아니라 매우 만족한 고객을 창출할 수 있도록 시도해야 한다. 고객이 전화를 걸었을 때, 고객에 관련된 모든 정보들을 갖고 대기시간 없이 고객의 문의사항에 즉각적으로 대처하는 것은 매우 만족한 고객을 창출하는 첫 걸음이 될 수 있다.

한국통신프리텔의 고객센터는 맞춤 서비스를 실시하고 있다. 고객이 한국통신프리텔에 전화를 걸면 고객센터로 연결되고 상담원은 고객이 이름을 밝히기 이전에 개인용 컴퓨터 모니터를 통해 전화를 걸어온 고객의 신상을 파악한다. 이 고객이 특별고객(우수사용실적 고객, 클레임을 자주 제기하는 고객, 주요인사 등)인 경우에는 별도 상담원으로 운영되는 엔젤고객센터로 자동으로 연결된다. 특별고객이 아닌 경우에도 상담원은 CTI 기술을 이용해서 요금청구서 관련 문의, 고객정보, 전국의 통화 가능 지역, 영업소/대리점/기지국 소재지, 상담을 위한 각종 기술정보를 원하는 대로 조회할 수 있기 때

문에, 고객에 필요한 정보제공의 지연을 방지할 수 있으며 고객의 문의에 효과적으로 대응할 수 있다[정현석 1999].

인터넷이나 콜센터를 통한 새로운 유통경로를 개발함으로써 매출을 증대시키는 것도 고려할 수 있다. 판매사원이나 대리점을 통한 판매방식의 대체수단으로 콜센터가 이용될 수 있다. 그러나 비싼 상품이나 서비스, 판매사원의 지식이 필요한 상품이나 서비스는 과거의 유통경로들을 그대로 이용해야 한다. 인터넷이나 콜센터는 상품이나 서비스에 대한 정보를 제공함으로써 과거의 유통경로에 대한 보완적인 역할을 효과적이며 저렴하게 제공할 수 있다.

DEC는 제품들에 대한 다양한 고객의 필요성을 비용 및 시간의 최소화로 만족시키는 것에 목표를 두고 콜센터의 개념에 입각하여 전자상점(Electronic Store), 과 DEC 다이렉트(Direct)를 개발하였다.

전자상점(Electronic Store)은 고객이 DEC에서 판매하는 모든 제품과 서비스들을 조회할 수 있게 개발되었다. 고객들은 제품의 스펙 및 가격 등을 전자상점을 통하여 조회할 수 있으며, 약 5분간에 걸쳐 소프트웨어를 이용한 전자 데모(Slide Show)를 볼 수 있다. 특히, 신제품 소개도 전자 데모를 통해 볼 수 있다. 고객은 전자상점을 이용하여 제품을 직접 주문할 수 있다. 직접 주문시 고객회사에 따른 할인 가능성 및 DEC의 재고현황, 선적 및 배달의 가능 날짜까지 계산하여 통보하여 준다.

DEC 다이렉트는 전자 카탈로그 소프트웨어와 고객의 데이터베이스로 구성되어 있다. DEC 다이렉트에는 약 500,000의 고객들과 가능고객들의 우편주소가 수록되어 있으며, 부속들에 대한 자료가 수록되어 있다. 고객은 DEC 다이렉트를 이용하여 필요한 부속의 카탈로그를 찾아볼 수 있으며 프린터를 이용하여 카탈로그의 내용을 출력할 수 있다.

과거에는 고객이 판매사원에게 필요부속을 설명하면 판매사원이 부속 번호 (Part Number)를 매뉴얼을 이용하여 찾아야 되었다. 이 과정은 판매사원의 시간이 많이 할애되는 비능률적인 작업이며, 실수도 빈번하였다. 그러나 현재는 고객이 DEC 다이렉트를 이용하여 카탈로그에 나와 있는 부속 번호를 직접 찾아서 이를 이용하여 판매사원에게 주문을 할 수 있다. 부속 번호를 알고 고객이 주문을 하게 됨으로써 판매사원의 시간을 절약할 수 있으며, 착오의 확률도 줄어든다. 실제로 전화를 걸지 않고 직접 고객이 컴퓨터를 이용하여 주문할 수 있으나, 판매사원을 거쳐서 주문을 하는 이유는 판매사원이 충고와 조언을 해줄 수 있기 때문이다. 현재 DEC 다이렉트를 이용한 매출액은 매년 두 배씩 증가하고 있다[이순철 1997].

DEC는 네트워크를 통해 새로운 유통경로를 개발함으로써 원가를 축소하는 동시에 매출을 확장할 수 있었다. 물론 이런 유통경로는 콜센터를 반드시 이용하여 개발될 필요는 없지만 콜센터가 주관이 되어 업무를 일원화하는 것이 더 능률적이다.

4.2. 서비스 전략

콜센터를 통해 고객과의 거래를 쉽게 만들어야 한다. 즉, 고객과의 거래비용 축소를 꾀하는 것이 필요하다. 고객과의 거래비용은 고객이 기업과 거래하는 과정에서 발생되는 모든 불편함을 포함한다.

조흥은행은 차세대 폰뱅킹 센터를 구축하였다. 159종의 서비스를 제공하지만, 입력절차는 대폭 간소화시켰다. 예를 들어, 출금계

좌가 하나인 고객의 경우 계좌번호 입력과정이 생략됐다. 이전에는 ARS 자동안내에 따라 주민등록번호, 계좌번호 등의 항목을 하나씩 입력해야 했으나, 신시스템에서는 빠른 서비스를 통해 동시에 여러 항목을 입력할 수 있다[한국금융신문 편집부 2000]. 이와 같이 입력절차의 간소화를 통해 고객의 대기시간을 대폭적으로 축소한 것이다.

아시아나항공은 고객이 전화를 걸어 번거롭게 버튼을 선택해야 했던 불편함을 개선하기 위해 음성인식 서비스를 도입했다. 고객이 전화로 원하는 서비스 내용을 말하면 음성인식 자동 교환방식을 통해 곧바로 원하는 서비스로 연결해 주는 예약시스템이다[이민종 2000]. 예를 들어, 예약센터로 전화한 후, 예약을 원하면 "예약"이라고 말하고, 출발지와 도착지 선택을 위해 "서울에서 부산"이라고 말하면 되는 시스템이 인지할 수 있다. 출발/도착 확인, 아시아나 클럽 등의 서비스도 음성인식 자동교환을 통해 이용할 수 있다[아시아나항공 홈페이지].

한미은행의 로얄폰센터는 고객이 원하는 서비스를 미리 등록시켜 짧은 시간 안에 금융거래를 할 수 있는 '맞춤형 폰뱅킹' 서비스를 개발하였다. 한미은행의 폰뱅킹을 이용한 비즈니스 모델인 '마이 메뉴 서비스'는 폰뱅킹을 이용하는 고객이 자신이 원하는 서비스를 미리 ARS(자동응답서비스)나 상담원을 통해 등록하면 자신만의 폰뱅킹 서비스를 받을 수 있도록 한 것이다. 예를 들어 정기적으로 타행송금거래를 하는 고객은 이 서비스를 이용해 출금계좌, 입금은행 및 계좌를 미리 지정하고, 추후 입금금액만 입력시키면 거래가 성사된다. 일반적인 폰뱅킹은 은행이 일방적으로 정해 놓은 순서에 따라 서비스를 받아야 하므로 한 번 거래하는데 약 4-5분이 소요되나, 한미은행의 이러한 서비스를 이용하면 대부분 거래를 1분 이내에 끝낼 수 있다[이진우 2000].

또한, 매출을 창출할 수 있는 가에도 초점을 맞추어야 한다. 만약 콜센터를 통해 얻는 수익이 콜센터의 운영비용을 초과한다면 투자를 높여야 한다.

영국의 처칠 보험(Churchill Insurance Ltd.)은 1989년에 창립되었지만 단기간에 보험업계의 선도기업으로 발전하였다. 과거 영국의 자동차 보험업계는 비효율로 악명이 높았다. 고객이 보험료 요율을 알기 위해서 보험회사의 브로커를 직접 방문하여 여러 서류들을 작성해야 되었다. 브로커와 보험회사의 온라인 통신 네트워크가 이루어져 있지 않아 요율을 부정확하게 가르쳐 주는 일도 빈번하였다. 보험에 가입하기도 어려웠으며, 보험에 가입하더라도 보험증권을 받을 때까지 수주가 소요되었다.

처칠 보험은 '다이렉트 리스펀스(Direct Response)' 프로그램을 개발하여 요율 조회는 수분, 보험증권 수령은 2일 내에 가능하도록 하였다. 이 프로그램은 브로커를 제거하고 고객과 처칠과의 모든 거래를 콜센터에 전화를 거는 것으로 가능하도록 하였다.

고객이 수신자 부담 전화로 요율을 문의하면 가장 최근의 요율을 3.5분 이내에 얻을 수 있다. 고객은 신용카드나 자금이체를 통해 보험료를 지급할 수 있으며 이에 따라 보험 증권도 즉시 발행이 가능하다. 보험 증권은 바로 우편으로 송부되어 보험증권 전달 전체 과정에 소요되는 시간이 48시간으로 축소되었다. 콜센터에 전화를 걸어 보험정책을 변경할 수 있으므로 보험 정책의 즉각적인 수정이 가능하다.

클레임 처리도 전자연계로 처리할 수 있게 되었다. 클레임의 접수는 콜센터에 대한 전화로 가능하며, 이 때 획득된 정보를 미리

인준된 카센터에 팩스로 송부하고 평가자를 보내 수리를 인준할 수 있다. 이에 따라 소요시간은 약 7.5분으로 축소되었으며 서류작업이 필요 없게 되었다. 또한 자동차 수리에 대해서는 1년 간 보증하고 있다. 고객이 원하는 경우에는 변호사에게 의뢰하여 상대방과의 잘잘못을 처리할 수 있다. 브로커를 제거하고 콜센터를 운영한 결과 현금을 즉시 확보할 수 있게 되었으며 또한 현금 수준이 신속하게 파악되어 이를 마케팅과 운영 부문에서 즉각 이용할 수 있게 되었다[Stuart 1994].

신생기업이었던 처칠 보험은 콜센터를 통해 고객과의 거래를 쉽게 만들 수 있었기 때문에 다른 보험회사들과의 차별화를 이룩할 수 있었다. 즉, 고객과의 거래가 편리한 콜센터를 구축하여 사업기회를 창출한 것이다.

이미 구축된 콜센터일지라도 비즈니스 관점에서 콜센터 업무를 검토하고 필요하다면 재구축해야 한다. 콜센터의 디자인에 현업부서가 비즈니스 관점을 갖고 참여할 수 있도록 하는 것이 필수적이다.

월풀(Whirlpool)은 소비자 서비스 부문의 부사장인 월트 콜맨(Walt Coleman)을 최고정보중역(CIO)으로 임명하였다. 즉, 비정보부서 출신을 정보부서장으로 임명하고 정보부서와 현업부서의 파트너십을 강조한 것이다. 콜맨의 첫 과제는 고객서비스의 리엔지니어링을 시도하는 것이었으며, 그는 콜센터를 이용하여 리엔지니어링을 구현하였다. 원콜(One-call) 서비스 시스템을 이룩한다는 목표 아래 고객의 전화를 수령하는 즉시 전화로 대처하거나 또는 서비스 수리사원을 파견할 수 있도록 하였다.

그러나 월풀, 키친 에이드(Kitchen Aid), 로퍼(Roper)의 브랜드들을 콜센터에서 취급해야 하므로 전화 횟수는 연 300만 건이며, 서비스 수리사원의 파견 횟수는 연 100만 건에 달하였다. 이에 따라 콜센터는 고객서비스의 신속화와 동시에 원가감축(수리사원 파견횟수 감축)까지 이룩해야 했다. 이와 같은 두 가지 목표를 동시에 달성하기 위해서는 고객서비스 담당 전화요원이 정확한 제품정보와 진단정보를 갖고 가능한 전화로 해결할 수 있어야 한다.

당시 정보부서는 재구축 과정에 있었으나 역량의 부족으로 시스템 통합업체가 필요하였다. IBM에 의뢰하여 타당성과 욕구/기능분석을 수행하였으며 이에 만족하여 IBM이 새로운 콜센터의 기술까지 개발하도록 하였다. IBM의 75명과 월풀의 15명으로 팀을 결성하였다.

그러나 월풀은 기술의 프로젝트로 간주하고 정보부서에서 리더를 선정하지 않은 채 IBM이 팀의 활동을 주도하도록 하였다. 그러나 이런 방식은 문제점들을 발생시켰다. IBM은 테크놀로지 리더십을 필요보다 더 추구하였다. 예를 들어, 반응시간을 30초에서 10초로 단축하는 것은 원가와 기술상 큰 문제가 아니나, 10초에서 즉시로 단축하는 것은 원가와 기술상 문제를 발생시킬 수 있다. 이에 따라 사업관점에서 이를 검토해야 하나 IBM은 기술을 필요 이상으로 추구하였다.

이와 같은 문제점들로 스케줄을 만족시킬 수 없게 되었다. 특히, 목표 날짜에 임박해서 문제가 있음을 파악한 것은 문제를 더욱 악화시켰다. 콜맨은 이런 문제들을 해결하기 위해 세부사항들을 검토하기 시작하였다. 첫째, 그는 원 콜 시스템과 주문처리 시스템을 통합하도록 하였으며 이 과정에서 정보부서가 어드바이저 역할을 수행하도록 하였다. 둘째, 처음에는 IBM AS/400을 플랫폼으로

설정하였으나 통합이 쉽게 이루어지도록 메인프레임으로 플랫폼을 변경하였다. 셋째, 그는 정보부서의 직원을 테크놀로지 리더로 임명하고 IBM이 테크놀로지 리더에게 보고하도록 하였다. 넷째, 프로젝트 리더를 채용하고 프로젝트 리더는 비즈니스 관점을 갖고 프로젝트를 수행하도록 하였다.

이런 노력들의 결과로 구축된 콜센터의 원 콜 서비스 시스템은 (1) 통신 네트워크, (2) 전문가 시스템, (3) 이미지 조회 시스템으로 구성되었다. 고객이 고객서비스 담당에 수신자 부담전화로 연락하면, 그 전화가 AT&T의 TI 라인 네트워크에 연계되어 송신자 위치에 따라 지역센터로 연계된다. 이 정보는 다시 아리스타콤 인터내셔널(Aristacom International)에서 개발된 인터페이스 소프트웨어로 게이트웨이를 통하여 IBM 3090으로 연계된다. AT&T의 송신자 파악 장치로 전화를 건 고객을 확인하여 IBM 3090에 저장되어 있는 데이터베이스에서 고객정보를 획득한다. 이 정보와 전화가 고객서비스 담당으로 연계된다.

고객 서비스 담당은 PS/2 워크스테이션의 OS/2와 IBM의 프리젠테이션 매니저(Presentation Manager)로 에이온(Aion Corp.)의 전문가 시스템과 연계하여 질문들을 수행한다. 이에 따라 진단과 원가를 고려한 해결방안이 도출되며 필요한 경우에는 그 자리에서 방문 계획이 작성된다. 또한 전문가 시스템을 이용하여 고객에게 더 적합한 제품을 추천할 수도 있다. 온라인 컴퓨터 시스템(Online Computer System)의 OPTI*WARE로 이미지 조회시스템을 이용하여 서비스와 제품정보를 획득할 수 있다. 필요하면 정보를 숙련 기술자에게 전화로 자동 연계하는 것도 가능하다[Juneau 1992].

4.3. 인적자원

콜센터의 종업원은 고객과 접하는 최일선의 담당자이기 때문에 능력과 고객만족 마인드를 갖추어야 한다. 신입사원이나 능력이 다소 떨어진 종업원을 콜센터에 배치하는 것을 피하는 것이 필요하다. 보다 전문적인 능력을 갖춘 종업원들이 콜센터에 배치되어야 한다.

하나은행은 신규고객 유치보다는 서비스 향상으로 기존고객의 충성도를 유지하는 것이 중요하다고 판단했다. 전화를 통한 상품 소개와 직접 판매활동에 대해 소극적인 모습을 보이는 대신, 부동산이나 금융 전문가를 배치해 전문상담 서비스를 제공함으로써 타은행과의 차별화를 도모하고 있다[한국금융신문 편집부 1999].

애플 컴퓨터(Apple Computer)는 내부 고객의 니즈를 충족시키는 도구로 콜센터를 이용하고 있다. 애플 컴퓨터는 사업부를 효과적으로 지원하기 위해 중앙집중의 정보부서를 분권화 하였으며 콜센터를 아웃소싱하였다. 그러나 아웃소싱으로 인하여 내부고객이라고 할 수 있는 종업원들의 불만이 증가하였으며 정보부서와 사업부서들 간의 갈등이 커졌다. 이에 애플 컴퓨터는 15명의 전문가를 각 사업부 업무에 배치하고 이들이 아웃소싱된 콜센터의 운영에 매진하도록 하였다. 이들이 콜센터의 매일의 운영을 지원한 결과 콜센터의 지원이 애플 컴퓨터 종업원에 맞게 고객화될 수 있어 내부고객들의 불만을 해소할 수 있었다[Nash 1997].

탁월한 종업원이 더 탁월해지도록 교육과 학습을 계속적으로 제공해야 한다. 때로는 콜센터의 종업원을 전문가 집단으로 양성하는 것도 필요하다. 한미은행의 로얄폰센터 종업원은 대표자(Representative)라고 불리

우고 있다. 대표자의 업무는 다양하지만, 재테크상담, 예금상담, 대출상담 등에 초점을 맞추고 있다. 외환이나 신용카드, 대출 등과 관련된 분야에서는 영업점에 있는 종업원 이상으로 다양한 지식과 노하우를 갖도록 했다. 심지어 영업점에서 대표자에게 문의하는 경우까지 발생하고 있다. 한미은행은 로얄폰센터의 핵심역량인 대표자를 전문가 집단으로 교육시켰으며, 그 결과 소매금융에서 올리는 수익의 약 1/3을 창출할 수 있었다[박호경 2001].

탁월한 종업원을 콜센터에 배치하는 것만으로는 부족하다. 배치된 종업원이 고객과의 접점 관리자라는 의식을 갖고 매 전화마다 최선을 다할 수 있도록 동기를 부여하는 것도 고려해야 한다. 미국 텍사스의 프로스트 내셔널 은행(Frost National Bank)은 담당 종업원의 자질과 고객응대 자세가 콜센터 운영에 가장 중요하다고 판단했다. 이에 따라, 거래유형에 따라 은행업무에 정통한 내부 종업원 중에서 수시로 콜센터 직원을 선발하고 있다. 또한, 콜센터 환경을 따뜻하고 조용하게 설계함으로써 상냥하고 친절한 고객응대가 가능토록 배려하고 있으며, 매일 수백 건의 통화응대로 스트레스를 받는 직원들의 휴식을 위해 '휴식처(Recovery Room)'를 설치함으로써 업무효율을 꾀하고 있다[남상렬,1999].

4.4. 프로세스

메트로폴리탄 생명보험(Metropolitan Life Insurance Co.)은 고객서비스의 핵심전략으로 콜센터를 운영한다는 전략을 수립하고 다음과 같은 목표로 리엔지니어링에 착수하였다.

첫째, 고객의 전화를 한 번에 처리한다는 'Once and Done' 운동을 전개하였다. 고객과의 첫 접촉에서 얻어진 인상이 오랫동안 기억되므로 고객에 대기를 요청하거나 다른 사람에게 전달하지 않고 전화를 처음에 받은 종업원이 한 번에 처리한다는 것이다.

둘째, 고객이 매우 만족스럽게 느낄 수 있게 하는 것을 목표로 설정하였다. 매우 만족과 만족은 아주 다른 결과를 초래한다. 만족한 고객은 다른 기업이 더 탁월한 서비스를 제공하면 거래선을 옮길 확률이 높으나 매우 만족한 고객은 계속적인 고객이 될 수 있기 때문이다. 특히, 매우 만족한 고객들의 75% 이상이 재구매 하고 있으나 만족한 고객들의 50%는 재구매를 하지 않는다는 것도 파악할 수 있었다. 이에 따라 고객이 매우 만족할 수 있도록 2-3번 내에 전화벨 소리에 응답하게 즉, 15초 내에 전화를 받도록 하고, 정확하게 서비스를 제공하는 것을 목표로 하였다.

이런 목표들을 달성하기 위해 경영층은 1,250명의 콜센터 직원들이 90% 이상의 전화를 즉각적으로 한 번에 처리하도록 명령하였다. 이 명령을 달성하기 위해서는 고객의 계좌에 관련된 필요 정보들이 신속히 취합되어야 한다. 한 달에 평균 백만 건의 전화가 걸려 오기 때문에 많은 전화를 효과적으로 처리할 수 있도록 루슨트 테크놀로지(Lucent Technologies Corp.)의 G3 소프트웨어를 도입하였다. 이 소프트웨어의 자동분배시스템을 이용하여 네 곳의 콜센터들에 균형적이면서도 효과적으로 전화를 분배할 수 있었다. 콜센터 직원들은 신속하게 고객니즈를 파악해야 하며, 필요정보를 추적할 수 있어야 한다. G3 소프트웨어의 인터페이스는 사용자가 정보를 쉽게 검색할 수 있게 할 수 있으므로 정보조회 속도가 신속해졌으며 필요 정보를 갖고 고객의 문제를 한

번에 해결하는 데에 크게 기여할 수 있었다 [Nash 1997].

단순하게 콜센터의 기술을 도입하는 것에서 벗어나 메트로폴리탄 생명보험과 같이 업무 프로세스를 리엔지니어링하는 것이 필요하다. 특히, 콜센터를 통해 업무창구의 일원화를 시도하는 것이 중요하다. 그러나 업무의 세분화와 전문가의 필요성으로 콜센터의 종업원들이 고객에 대한 문제를 해결할 수 없는 경우가 많이 발생하고 있다. 문제를 접수한 종업원이 문제가 해결되는 과정을 모르거나 이러한 과정을 컨트롤 할 수 없는 경우에는 고객서비스의 품질이 떨어질 수밖에 없으며 때로는 업무의 전달과정에서 대기시간을 초래하여 문제해결 시간의 누연을 가져 올 수 있다. 콜센터의 리엔지니어링을 통해 업무창구의 일원화가 이루어지면 고객만족과 동시에 종업원 만족까지 꾀할 수 있으며 동시에 원가절감도 꾀할 수 있다.

캘리포니아, 플로리다, 텍사스 주민들을 대상으로 지역의 전화 서비스를 담당하고 있는 GTE에서는 고장신고에 대한 유지 보수 업무들을 강화하기 위하여 콜센터의 비즈니스 리엔지니어링을 시도했다. 과거에는 고객이 전화 고장신고를 하면 보수 접수 담당자가 전화를 받았다. 접수 담당자는 필요한 도구들이 없었으며, 유지 보수 훈련을 받지 않았으며, 권한이 없었으므로 정보를 수집하는 것이 고작이었다. 수집된 정보는 라인 테스트 담당자에게 전달되며, 테스트 담당자는 교환국의 문제인가 전화선의 문제인가를 파악하여 이 정보를 중앙본부의 기술자나 서비스 스케줄 담당자에게 전달하였다. 이들은 서비스 기술자를 할당하여 고객의 가정에 파견하여 서비스를 수행토록 하였다.

이와 같은 유지 보수 프로세스로 인하여 고객은 불만이 많았다. 우선적으로 많은 부서들과 담당자들이 참여해야 하므로 시간이 많이 소요되었다. 또한 고객은 언제 수선이 가능한가를 알아야 가정에서 서비스 기술자의 방문을 준비할 수 있으므로 접수 담당자에게 언제 서비스 기술자가 방문할 것인가를 문의하였다. 그러나 접수 담당자는 언제쯤일 것이라는 것을 추측하여 대답할 수는 있으나 추후 과정에 전혀 관여하지 않으므로 접수 담당자의 대답은 신뢰성이 없었다.

GTE는 비즈니스 리엔지니어링을 시도하여 시스템적으로 업무를 재구축하였다. 우선 한 명이 거의 모든 작업을 처리할 수 있도록 하는 것을 비전으로 설정하였다. 이 담당자를 고객 옹호자라고 명명하였다. 고객 옹호자는 전화라인의 테스트, 중앙의 소프트웨어 관리, 네트워크의 문제점 파악에 관한 도구들을 갖고 지식을 확충하여 능력을 향상시킬 수 있도록 교육을 받았다. 이에 따라 고객 옹호자는 전화를 접수하며, 많은 경우에는 전화를 접수하면서 문제점을 즉시에 해결할 수 있게 되었다. 즉시에 문제를 해결할 수 없으면 고객 옹호자는 수선 담당자의 스케줄을 파악하여 수선 담당자를 파견하는 스케줄러의 역할도 수행할 수 있게 되었다. 이에 따라 수시간 이상이 걸리던 작업이 수분이내에 처리될 수 있게 되었다. 과거 전화 1번에 처리할 수 있었던 경우는 0.5%에 불과하나 이제는 40%이상이며 향후에는 70%를 목표로 하고 있다[Hammer 1995].

여러 곳으로 걸려오는 전화를 콜센터로 집중하는 것은 콜센터의 전문지식을 활용할 수 있는 기회를 제공하며, 동시에 다른 곳의 업무를 경감시킬 수 있다. 한빛은행은 영업점으로 걸려오는 모든 상담전화를 콜센터로 집중화하는 시스템을 구축했다. 고객의 조회 및 이체, 사고신고, 상담문의 등의 전화를 콜센터로 집중화하고, 전문화된 서비스를 제

공하는 첨단 착발신시스템을 구축한 것이다. 영업점으로 착신되는 고객의 전화를 콜센터의 텔레뱅킹과 전문 상담원에 연결되도록 함으로써 영업점 종업원을 거치지 않고 직접 콜센터로 자동 연결되도록 했다. 고객은 전문상담원에게 빠르고 전문적인 상담서비스를 제공받을 수 있게 되었으며, 은행 입장에서는 영업점 전화량의 30% 이상이 감축됨으로써 영업점 방문고객에 대한 서비스에 집중할 수 있게 되었다[조성준 2000].

여러 지역에 산재된 콜센터를 통합함으로써 구조적인 비용을 감축할 수 있다. 인적비용, 기기비용, 건물과 토지/부동산 비용을 감축시킬 수 있으므로 원가절감을 꾀할 수 있기 때문이다. 물리적인 통합이 어렵다면 마치 한 곳에서 콜센터를 운영하는 것과 같은 효과를 얻을 수 있도록 버츄얼 콜센터를 구축하는 것도 고려해야 한다.

케미컬 은행(Chemical Bank)과 체이스 맨하탄 은행(Chase Manhattan Bank)의 합병으로 새롭게 탄생한 체이스 맨하탄 은행은 양 은행 콜센터의 통합을 추진했다. 20여 개가 넘는 콜센터를 한 지역에 재배치하는 동시에 모든 콜센터를 통합관리할 수 있도록 하는 버츄얼 시스템을 구축하였다. 이를 통해 고객서비스를 한 곳에 집중시켰다. 또한, 고객의 거래성향에 따라 상품과 서비스를 즉시 제공할 수 있는 체제를 갖춤으로써 고객과의 통화시간 단축을 꾀하면서 동시에 업무 효율성을 꾀할 수 있었다[남상렬 1999].

4.5. 정보기술

최근 들어, 콜센터에 관련된 새로운 기술이 많이 등장하고 있다. 컴퓨터와 전화를 통합하는 CTI(Computer Telephony Integration) 기능, 콜센터 종업원이 고객에 대한 정보를 갖고 대처할 수 있도록 하는 발신자 확인(Automatic Caller Identification) 기능, 고객의 요청내용을 자동으로 팩스로 전송하는 FOD(Fax on Demand) 기능, 다른 종업원에게 전화를 전달할 때 고객정보 및 문의내역까지 전달하는 CTCI(Call Transfer with Customer Information) 기능, 모니터링 시스템을 통해 고객의 전화가 적합하게 콜센터 종업원에게 분배되는 ACD(Automatic Call Distributor) 기능, 고객전화가 폭주할 경우 콜센터 종업원과 통화할 수 있는 정확한 대기시간을 가르쳐 주는 기능, 고객이 집접 연락받을 수 있는 전화번호를 남겨 놓을 수 있는 음성사서함 기능 등이 대표적인 예들이다.

또한 콜센터와 인터넷을 통합하는 것도 고려해야 한다. 즉, 고객이 웹사이트를 보다가 필요한 경우 콜센터의 종업원과 쉽게 연결될 수 있어야 하며, 콜센터의 종업원은 고객의 웹사이트에서 방문한 내역을 파악하고 고객에 대처해야 한다. 에디파이(Edify Corp.)는 웹사이트에 '콜 미(Call me)' 버튼을 장착했다. 사용자가 이를 클릭하면 정보가 순서에 의해 콜센터의 서비스사원에 연계되어 서비스 사원이 순서대로 전화를 받을 수 있게 하였다.

삼성생명은 인터넷을 통해 상담원과 일대일로 대화할 수 있는 인터넷 콜센터를 운영하고 있다. 관련 프로그램을 내려 받아 설치한 뒤 헤드셋을 이용하면 콜센터의 종업원과 실시간으로 대화할 수 있다. 고객이 삼성생명 인터넷 홈페이지를 보다가 '상담원 연결'을 클릭하면 콜센터의 종업원과 바로 연결되도록 했다. 삼성생명은 웹셰어링(Web Sharing)과 화이트보드(White Board) 기능을 도입해 상담원이 강조하여 표시한 화면

을 고객이 똑같이 볼 수 있도록 하였다[이진 2000]. 인터넷에서 언제든지 약관을 살펴볼 수 있게 한 '인터넷 약관조회 시스템'은 고객의 불편을 축소할 수 있었으며, 콜센터 종업원의 업무도 경감시킬 수 있었다. 과거에는 보험가입시 책자 형태로 전달되는 보험약관이 분실이나 파손되면 새로운 약관을 다시 보내달라고 요청하던지 콜센터의 종업원에게 질문해야 했으나, 이제는 인터넷을 통해 고객이 직접 필요한 내용을 조회할 수 있게 한 것이다[진성훈 2000].

콜센터 종업원의 업무가 증가하고 복잡해짐에 따라 정보기술을 통해 콜센터 종업원의 업무를 쉽게 만드는 것도 고려해야 한다. 과거 삼성생명의 '전화로 센터' 종업원은 고객문의, 상담, 지급, 보전 등 다양한 업무처리를 위해서 조회해야 할 전산화면 수가 20-30여 개에 달해 그 내용을 숙지하기 어려웠고, 조회되는 내용도 계약 건별로 처리가 되어 해당 화면으로 수시로 이동해 가면서 업무를 처리해야 했다. 이에 따라 고객에 대한 신속한 응대도 어려웠다. 상담원이 주로 사용하는 화면을 분석하여 윈도우 환경의 GUI 화면에서 고객별로 모든 업무가 조회, 처리되도록 한 고객통합응대시스템을 개발함으로써 이와 같은 문제점을 해결할 수 있었다[진성훈 2000].

콜센터는 기업의 근간 시스템들과 연계되어야 한다. 하이야트 호텔(Hyatt Hotel)은 콜센터를 개발하는 과정에서 경영전략 없이 콜센터를 구현하는 것의 위험도를 인지하고 경영전략을 다시 수립한 사례이다. 특히, 콜센터의 근간이 되는 다른 시스템들을 먼저 구축하고 콜센터의 기능들과 연계한 것은 다른 기업들에 많은 시사점들을 제공할 수 있을 것이다.

하이야트 호텔은 고객서비스와 마케팅을 활성화하기 위해 PMS(Property Management System)와 CRS(Central Reservation System)를 개발하였다. 단순하게 고객의 예약을 처리하는 것 이상의 고객서비스를 제공하기 위해서는 자산관리 시스템이 제대로 운영되어야 하기 때문에 PMS의 개발에 착수한 것이다.

PMS는 객실의 재고, 요율, 게스트 기록, 스태핑 등을 처리할 수 있는 시스템이다. 과거 PMS를 개발하는 도중에 하이야트의 사장은 "이 프로젝트에서 무엇을 얻을 수 있나?"를 질문하였다. 과거 이에 대한 질문을 하였던 사람은 아무도 없었다. 그러나 이 질문은 투자의 낭비나 명백한 목표없는 개발을 방지하기 위한 것이었다. 사장은 이 질문에 대한 답변을 찾을 수 없었기 때문에 PMS 프로젝트를 잠정적으로 중단시켰다.

사장은 IBM의 교육에 참여하였으며, 컨설턴트와의 대화를 통해 최고 경영층의 참여가 적었음을 파악하였다. 이에 따라 딜로이트 앤 투시(Deloitte & Touche)와 용역을 계약하여 기술개발의 방향과 추천사항들을 받았다. 추천사항들에는 자체 개발보다는 구매할 것, 3년 후 시스템이 구축되었을 때, 이득이 별로 없으므로 즉시 개발할 것 등이 포함되어 있었다.

하이야트 호텔은 다음과 같은 4대 과제를 선정하였다.

(1) 모든 자산에 대한 PMS 구축

(2) 예약시스템 활성화

(3) PMS와 CRS의 정보를 마케팅에서 활용

(4) 재무보고서 구축

하이야트 호텔은 이런 과제들을 달성하기 위해 과거의 PMS 개발노력을 포기시켰다. 과거의 6개의 상이한 PMS 시스템들은 너무 오래되어 유지보수가 어려웠으며, 하나로 통

일시키는 것이 최상의 방법이었기 때문이었다. 스펙을 결정한 후 입찰을 통해 앙코어 시스템(Encore Systems Inc.)에 개발업무를 아웃소싱하였다. 경쟁기업인 매리옷트 호텔은 1년에 12-15개의 호텔을 온라인 PMS로 전환한 반면 하이야트 호텔은 한달에 12개의 호텔을 전환시킬 정도로 PMS의 구현은 성공적으로 이루어졌다.

PMS 시스템의 구현이 완료되자 바로 예약시스템에 초점을 두었다. 과거의 예약시스템은 제한적인 기능들을 갖고 있었으며 유지보수가 많이 필요하였다. 또한 호텔들 전체에 대한 통합적인 기능의 부족하였으며, 각 호텔들은 예약시스템을 통해 능력보다 많은 과다 예약을 받는 것을 두려워하여 실제 상황을 보고하지 않고 있었다. 일부 호텔들은 예약시스템과 온라인으로 연계되어 있지 않았기 때문에 수작업으로 보고하고 있었다. 새로운 요금, 단체요금, 할인요금 등에 대한 온라인 정보가 빈약하였으며, 이에 따라 한 고객이 여행사, 수신자 부담 예약, 각 호텔에서 각기 다른 요금들을 얻을 수도 있었다.

1980년대 하반기에 경기침체로 호텔간의 경쟁이 심화되었을 때부터 전화시간의 증가없이 판매의 성공률이 증대될 수 있도록 예약시스템의 원활화가 추구되었다. 우선적으로 모든 호텔들과 온라인으로 직접 연계되어 업무를 처리할 수 있도록 하였다. 동시에 다음과 같은 네 가지의 기능들을 추가로 설계하였다.

첫째, 중앙의 콜센터에서 요금, 객실의 유무, 편의 시설 유무, 호텔과 공항의 거리, 게스트 정보를 개별 호텔에 상담하지 않고 데이터베이스를 이용하여 직접 조회가 가능하도록 하였다.

둘째, 항공사 예약 시스템과 연계를 꾀하였다. 이에 따라 항공사의 예약시스템을 이용하는 여행사들이 하이야트 호텔의 최신정보를 이용가능하게 되었다.

셋째, 단체 고객을 배려할 수 있는 기능을 추가하였다.

넷째, 아직까지 PMS와 연계되지 않은 호텔들과 온라인으로 연계되지 않은 호텔들을 특별히 배려할 수 있도록 하였다.

이런 노력들의 결과로 변경사항들이 콜센터에 즉각적으로 통보되어 고객에게 최근 정보를 제공할 수 있게 되었다. 여행사들이 콜센터나 항공사의 예약시스템을 통해 하이야트 호텔에 대한 예약을 직접, 신속, 정확하게 수행할 수 있게 되었다. 만원이 된 호텔에 예약하려는 고객을 부근의 다른 호텔의 예약으로 유도할 수도 있게 되었다.

특히, 중앙의 콜센터에서 예약을 처리할 수 있게 되어 호텔의 종업원이 바쁜 경우에는 큰 도움이 될 수 있었다. 고객이 호텔에 전화를 하더라도 중앙의 콜센터에서 대신 전화를 받아 처리할 수 있으며 고객은 이를 인지할 수 없다.

하이야트의 SPIRIT 중앙 예약시스템(Central Reservation System)은 유닉스, 클라이언트/서버 플랫폼으로 개발되었으며 34개국의 154개 호텔의 75,000개의 객실을 관리하고 있다. 500명의 고객서비스 요원들이 하루 30,000건의 전화를 처리하고 있으며 110,000개의 여행사가 이를 이용하고 있다.

SPIRIT 중앙 예약시스템을 통해 새로운 고객서비스도 개발할 수 있었다. 어떤 신용카드를 이용하고 있나, 특별한 요구사항들이 있었나에 대한 이력을 관리하여 고객의 요청이 없어도 호텔에서 고객에 맞는 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 또한 고객번호나 전화를 건 사람을 파악하는 기능을 이용하

여 적당한 스태프에게 전화를 받도록 하고 있으며 가능한 같은 직원이 한 고객의 계속적인 전화 상담을 수행할 수 있도록 하였다. 그룹 여행과 프리퀀트 투숙자(자주 호텔을 이용하는 고객)의 정보를 추적하여 고객의 계속적인 호텔 이용을 유도하고 있다.

개별 호텔로 전화하는 것보다 중앙에 전화거는 것이 더 쉽기 때문에 전화시간의 증대 없이 투숙률이 25% 증가하였으며, SPIRIT 중앙 예약 시스템을 통한 수익이 90년도 4억 5천만 달러에서 93년도 5억 7천 5백 달러로 증가하였다. 동기간 다른 업체는 거의 성장하지 않았으나 하이야트는 매출이 1억 달러 증가하였다.

하이야트는 예약시스템을 다른 기업들에게 판매까지 하고 있다. 가장 먼저 AAA의 전화업무 임무를 위임받았다. 하이야트 호텔을 취급하는 여행사들은 연 14-20%씩 증가하고 있다. 1992년 여행업계의 상(Travel Industry Award of Excellence)을, 1994년 호텔 자동화의 상(Hotel Automation Quality Award)을 받았다[O'Leary 1990; Stuart 1995].

5. 콜센터의 운영전략

효과적인 콜센터를 디자인하더라도 운영측면에서 생산성만을 추구하다가는 본래의 목적을 달성하기 어렵다. 예를 들어, 콜센터 종업원의 생산성을 전화 응답 건수로 측정한다면 종업원은 전화를 더 많이 받기 위해 불친절하여질 수 있으며, 복잡한 상담은 전화 도중에 끊어 버리는 사태도 발생할 수 있다. 이에 따라 다음과 같은 운영전략들이 필요하다[Rappaport 1997].

운영전략 1: 거래가 아닌 신뢰를 추구할 수 있어야 한다.

관계추구의 입술바른 서비스만을 추구하는 것보다는 고객에 대한 가치를 창조할 수 있도록 하여 고객의 신뢰도를 얻어내야 한다. 이를 위해서는 판매, 마케팅, 고객지원, 필드 서비스, 품질관리, 헬프 데스크 등을 통해 고객관련 정보를 획득하고, 고객의 이력과 소비 패턴들을 파악하게 하는 소프트웨어를 개발한 후, 전 종업원들이 이를 이용하여 전화를 건 사람에 맞추어 고객화를 추구할 수 있도록 해야 한다. 또한, 원가만을 감축하기 위해 컴퓨터 음성으로 거래만을 추구하는 함정을 피해야 한다.

마린 미들랜드 은행(Marine Midland Bank)은 텔레마케팅 전문업체와의 협력을 통해 콜센터를 운영한 결과, 효과적으로 전화 통화량을 관리할 수 있었으며, 이로 인해 수익을 대폭적으로 늘릴 수 있었다. 마린 미들랜드 은행은 외부 전문업체를 통해 텔레마케팅을 지원할 수 있는 시스템을 구축했으며, 상품 선전문구를 반복하는 방식에서 벗어나 고객과의 대화를 통해 요구사항을 충족시켜 주는 상품판매전략을 시도했다. 협력업체와 함께 전문 판매인력을 양성하기 위해 종업원에게 상품 및 판매기술에 대한 충분한 훈련과정을 제공했으며, 종업원에 대한 감시보다는 지도에 중점을 두는 인력 관리방식을 채택했다.

마린 미들랜드 은행은 전문지식과 경험을 바탕으로 구성된 전략을 활용한다면 텔레마케팅이 신상품에 대한 선전으로 고객에게 인식되기보다는 오히려 은행에 대한 신뢰를 제고시키는 수단이 된다는 것을 파악했다. 또한, 고객세분화에 특화한 외부 전문업체를 활용하여 고수익 고객집단에 대한 정기적인 자문을 제공함으로써 은행과의 관계를 강화시킬 수 있었다[남상렬 1999].

운영전략 2: 데이터베이스를 통합하고, 각종 지원시스템을 운영데이터와 통합한다.

분야별로 구축된 데이터베이스를 통합하여 고객에 대한 모든 정보를 쉽게 파악할 수 있도록 해야 한다. 또한, 전문가시스템, FOD(Fax on Demand) 등의 기술과 콜센터의 운영이 통합될 수 있도록 해야 한다. 궁극적으로는 고객서비스 운영계획까지 운영데이터와 통합시켜야 한다. 실적을 바탕으로 고객서비스센터 자원활용을 예측할 수 있는 자동화된 인력운영계획 지원, 고객서비스 중단을 고려하여 사전에 준비된 백업체계 및 비상상황 계획 수립지원 등까지 이루어져야 한다.

영국의 내셔널 웨스트민스터 은행(National Westminster Bank)은 텔레뱅킹 도입 시부터 대상고객의 속성에 맞추어 서비스를 개발하였다. 고객 속성을 학생, 부유층, 일반 주부 등으로 분류하여 콜센터의 담당 종업원까지 세분화하였다. 초기에는 순조롭게 서비스가 확대되었다. 그러나 이로 인해 각 서비스간의 데이터베이스 공유가 어려워지게 되고, 고객과 거래가 성장하면서, 속성분류가 모호해지는 경향이 나타났다. 이에 따라 내셔널 웨스트민스터 은행은 거래고객을 기여도 측면에서 재분류하여 제공서비스를 세분화하는 한편 콜센터의 통합화 작업을 통해 데이터베이스를 일원화함으로써 고객관리 기능을 강화했다[남상렬 1999].

후쿠오카시티은행은 거래이력과 과거 실적을 이용하지 않고 세대 단위의 데이터베이스를 구축하고 있다. 동일한 고객이 여러 지점에 복수계좌를 만드는 경우가 있기 때문에 계좌단위로 거래상황을 분석하면 고객정보를 잘못 판단하는 경우도 발생하게 된다. 이에 따라 이 은행은 MCIF(Marketing Customer Information File)을 구축할 때, 계좌단위가 아닌 세대 단위의 데이터베이스를 구축했다. MCIF에는 최근 5년 간의 고객데이터를 보유하고 있으며, 최근 3년 간은 월별로, 나머지 2년 간은 분기별로 출력할 수 있다. MCIF에는 약 230만 고객에 대한 개인 및 세대의 속성과 거래내역 등의 다양한 정보가 축적되어 있다[남상렬 1999].

주택은행도 새로운 콜센터 시스템을 도입하며, 기존에 사용하던 아웃바운드 콜센터 시스템의 단점을 최대한 보완했다. 즉, 기존 시스템이 계좌 단위로 정보를 추출하는데 반해 새로 도입된 시스템은 고객 단위로 정보가 수집되므로 복수의 계좌를 가지고 있는 고객들의 경우 한 번의 통화로도 자신의 연체정보 및 계좌 현황을 파악할 수 있게 했다[조광현 1999].

운영전략 3: 고객정보를 파악하고 사용할 수 있어야 한다.

인터넷 서점인 아마존.컴 서점(Amazon.com Books, Inc)은 고객의 주문형태를 파악하여 신간이나 저자의 저술활동과 같은 새로운 사건이 발생함에 따라 자동으로 관심 있는 고객에게 통지하고 있다. 콜센터 종업원이 전화를 건 고객에 적합한 서비스와 제품을 파악하여 '맞춤서비스' 형태로 대처할 수 있도록 소프트웨어를 개발하고 종업원을 학습시켜야 한다. 또한 계속적으로 실험을 통해 고객에 효과적으로 대응할 수 있는 방안을 추구해야 한다.

LG 텔레콤의 CRM팀에는 10여명의 전화상담원들이 소속되어 있다. 이들은 단순히 고객 불만전화를 받는 것이 아니라 데이터베이스 마케팅을 수행하기 위해 노력하고 있다. 신뢰를 구축하는 운영원칙을 수립하기 위해 CRM팀은 고객을 대상으로 서비스 효

과를 측정하기 위한 모의실험을 해오고 있다. 지난 모의실험에서는 한 집단(A)에게는 불만 전화 접수 2일 후에 고객센터에서 확인전화를 해주고, 다른 집단(B)에게는 2주일 후 또 다시 서비스의 만족 여부를 묻는 전화를 하여 제대로 서비스를 받았는지를 확인하도록 했다. 2주 후 정성이 담긴 전화를 받은 B집단의 30대 여성의 경우, 해지율이 60% 이상 감소했다. 이와 같은 모의실험을 통해 서비스 시행에서 오는 위험을 축소하며, 다양한 서비스를 시도하게 되어 양질의 고객 서비스를 제공할 수 있게 되었다[이제경 2000].

운영전략 4: 도구의 사용에 대한 교육만을 탈피해야 한다.

흔히 콜센터의 종업원들에게 기술만을 교육하고 있다. 그러나 기계적인 대응이 아니라 고객화를 이룩하기 위해서는 고객과의 관계정립 방법, 정보공유, 고객화 방식에 대한 교육이 더 중요하다. 한 소비재 업체에서는 도구에 대한 교육만 실시한 후, 콜센터의 운영에 문제가 있어 다시 재교육하는 낭비를 초래하였다.

2000년 142억 원의 순수익을 기록한 한미은행 로얄폰센터는 상담원에 대한 교육을 다음과 같이 철저하게 진행하고 있다.

(1) 입문교육: 신입직원을 위한 교육을 두 달에 걸쳐 받게 된다. 이 기간동안 상담원으로서 일할 수 있는 기본적인 교육이 이루어진다.

(2) 기초교육: 4주간에 걸쳐 업무 후 1시간 동안 텔레마케팅 기본 방법 등과 같은 기초교육이 실시된다.

(3) 심화교육: 심화교육은 토론형식으로 이루어지며, 고객이 대답하기 어려운 질문을 했을 경우 어떻게 응대하는가 등과 같이 실무적으로 느끼는 어려움을 해결하는 방법에 초점이 맞춰 진행된다.

(4) 전문가 과정: 심화교육을 마치면 전문가 과정에 들어갈 수 있는 자격이 주어진다. 전문가 과정에서는 예금상담, 대출상담, 재테크, 세무 등 금융컨설팅 서비스를 제공할 수 있는 교육이 실시된다. 전문가 과정까지 마친 상담원은 거의 준 금융컨설턴트 수준의 지식을 확보하게 된다.

(5) 일상적인 교육: 앞의 정규교육 외에도 상담기법 수정 등 일상적인 교육은 계속해서 실시된다.

(6) 개인교육: 상담원이 고객과 나눈 대화내용을 모두 저장하고 있으므로, 이를 바탕으로 슈퍼바이저는 상담원이 고객과 대화를 나누는 과정 중에 개선점이 없는지를 상담원과 함께 살펴본다. 개선점이 발견되면 이를 지적해 고객과의 상담 기법을 개선시켜 나간다. 이러한 지적은 일회성으로 그치는 것이 아니라 한 달 후 로얄폰센터장이 지적된 사항이 개선되었는지 재차 확인하도록 되어 있어 상담원들의 통화 및 상담기법이 개선될 수 있는 프로세스가 제도화되어 있는 특징이다[박호경 2001].

운영전략 5: 고객만족 이상의 지표가 측정되어야 한다.

고객이 만족하고 있는가를 조사하는 서베이는 불충분하다. 오히려 고객이 못마땅하게 느끼는 것이나 어떻게 기업이 고객의 정확한 요구를 만족시키기 위해 행동해야 하나를 조사하는 것이 더 중요하다. 고객이 원하는 것이 무엇인가, 그런데 고객이 실제로 무엇을 구입하는 것으로 끝나는가와 같이 고객욕구와 현실과의 격차를 파악하는 것에

초점을 맞추어 측정이 이루어져야 한다. 고객과의 대화시 마다 어떻게 기업이 서비스 제공에 더 나아질 수 있나를 묻고 이를 기록하도록 해야 한다. 예를 들어, 고객이 클레임에 대한 질문시 어떻게 하면 고객이 클레임 자체를 쉽게 제기할 수 있게 만들 수 있나와 같은 사항들을 질문해야 한다.

운영전략 6: 고객입장에서의 총거래 비용을 검토해야 한다.

콜센터를 비용 개념으로 간주하지 말고 이익 개념으로 전환해야 한다. 특히, 고객과의 거래에 필요한 거래상의 불편을 해소하고, 매출을 창출할 수 있는가에 초점을 맞추어야 한다. 콜센터를 통해 얻는 수익이 콜센터의 운영비용을 초과한다면 투자를 높여야 한다. 예를 들어, 매출이 더 증가할 수 있다면 고객과의 전화시간이 길어지는 것을 두려워하지 말아야 하며, 이에 따라 고객의 전화대기 시간이 길어진다면 더 많은 종업원들을 채용하는 것도 고려해야 한다.

운영전략 7: 전화를 건 사람의 기대를 뛰어넘는 기능들을 추가할 수 있어야 한다.

인터넷을 통해 브로셔만 제공하는 것보다는 구매이력 파악을 통해 고객에게 필요한 상품들만의 카탈로그 제공, 주문처리 상황파악, 가격조회와 같은 기능을 제공하는 것이 더 효과적이다. LG 홈쇼핑 고객만족센터의 캐치프레이즈 중 하나는 "고객과의 약속을 지키자"이다. 이를 위해 LG 홈쇼핑은 클레임, 제품 배송 등의 과정에서 고객이 전화로 확인하기 전에 먼저 진행상황을 피드백한다. 클레임 한 건당 피드백 콜 수는 평균 4통에 이른다. 이와 함께 제품 배송 사전 관리체계를 통해 고객의 손에 상품이 도달할 때까지의 전 과정을 관리한다[Online TM News 편집부 1999].

운영전략 8: 최고 경영층이 콜센터의 전략적 응용에 대한 의지를 표현해야 한다.

콜센터를 전략의 일환으로 명백하게 포함하고 이를 종업원들이 인지할 수 있도록 의사소통 해야 한다. HFS Inc.는 하워드 존슨(Howard Johnson)과 라마다(Ramada) 호텔들을 운영하는 지주회사로서 콜센터를 효과적으로 운영하고 있으며 에이비스(Avis)의 전화예약 업무도 처리하고 있다. HFS는 콜센터의 니즈가 급격히 증가하여 기존의 체제로 미래의 수요를 감당할 수 없을 것으로 간주하고 위기가 발생하기 전에 이에 대한 대비에 착수하였다. 콜센터가 미래에 중요할 것이라는 것을 종업원들이 공감하고 콜센터의 생산성을 높이기 위해 정보부서에서 콜센터를 독립시켜 운영하였으며, 중역을 배치하여 콜센터의 운영을 담당하도록 하였다[Nash 1997].

참고문헌

[1] 김영미, "콜센터, 수익부서로 변화하고 있다," 「CIO Korea」, 2001. 7. 1.

[2] 김춘동, "은행권 콜센터 비중 늘어난다," 「한국금융신문」, 2001. 8. 23.

[3] 남상렬, "콜센터의 역할과 국내은행 현황," 「월간 금융」, 542호, 1999. 5.

[4] 박호경, "고객의 마음을 사로잡는 그물을 만든다," 「CIO Korea」, 2001. 2. 1.

[5] 시사컴퓨터 편집부, "LG텔레콤, CTI 고객센터 구축-국내 CTI 기술 활용, 지역센터간 효율적 콜 분산처리," 「시사컴퓨터」, 1999. 5.

[6] IT 비즈니스 편집부, "고객과 접점을 강화하라-콜센터 구축 현황," 「IT 비즈니스」, 1999. 5. 15.

[7] Online TM News 편집부, "현장탐방 / LG홈쇼핑 고객만족센터," 「Online TM News」, 한국텔레마케팅협회, 1999. 5.

[8] 이민종, "아시아나 항공 음성인식 예약 서비스," 「파이낸셜 뉴스」, 2000. 7. 17.

[9] 이순철, 「정보화시대 21세기 신경영 전략」, 개정증보판, 청양, 1997,

[10] 이제경, "[DB마케팅] LG텔레콤...30대주부 집중공략해 해지율 30% 감소," 「매일경제신문」, 2000. 8. 4.

[11] 이진, "[금융]보험설계사와 '온라인상담': 삼성-교보생명 등 서비스," 「동아일보」, 2000. 8. 22.

[12] 이진우, "한미은행, 고객맞춤형 폰뱅킹 서비스 개발," 「매일경제신문」, 2000. 4. 17.

[13] 정은아, "CTI 기반 콜센터 불황에 더욱 빛난다," 「경영과 컴퓨터」, 1998. 6월., pp. 124-132.

[14] 정현석, "고객센터는 우리의 핵심역량이다," 「CIO Korea」, 1999. 6. 1.

[15] 정현석, "통합 DB 구축이 CRM의 시작이다," 「CIO Korea」, 2001. 5. 15.

[16] 조광현, "컴팩코리아, 주택은행 콜센터 프로젝트 수주," 「시사컴퓨터 Daily News」, 1999. 10. 20.

[17] 조성준, "상담전화 콜센터 집중시스템 구축 - 한빛은행, 질 높은 상담서비스 제공," 「일간금융」, 2000. 8. 30.

[18] 진성훈, "삼성생명 '고객감동 서비스'," 「한국경제신문」, 2000. 8. 21.

[19] 한국금융신문 편집부, "은행 콜센터 전문화, 차별화," 「한국금융신문」, 1999. 6. 1.

[20] 한국금융신문 편집부, "조흥은행, 차세대 폰뱅킹센터 가동," 「한국금융신문」, 2000. 7. 18.

[21] Cooperstein, D., "Click Here For An Agent," *CIO*, October 1, 1997, pp.36-38.

[22] Hammer, M., *The Reengineering Revolution*, Harper Business, 1995.

[23] Nash, J., "Fast Fone Farms, Fat Profits," *CIO*, October 1, 1997, pp.40-52.

[24] O'Leary, M., "Airport '91," *CIO*, June 1991, pp.40-52.

[25] Rappaport, D. M., "The Press for More Options," *CIO*, June 1, 1997, pp.30-34.

[26] Stuart, A., "Premium Service," *CIO*, March 15, 1994, p.80.

[27] 아시아나항공 홈페이지, http://www.flyasiana.com.